

'Kwaliteitsbeheer': het fantasma van de professionele samenleving

Bart Verschaffel

De gedachte dat men op een 'methodische' manier kan handelen, en zo het maken van dingen en zelfs het organiseren van de wereld geheel rationeel kan laten verlopen, dateert uit de zeventiende eeuw. Ze is verbonden aan een mechanistische werkelijkheidsopvatting. Men gaat er van uit dat men menselijk denken en handelen kan ontleden in onderdelen of stappen, de principes en doeleinden ervan kan bepalen, en zo, vertrekkend van zekere uitgangspunten en duidelijke doelen, via geldige redeneringen en procedures, absoluut geldige conclusies of resultaten kan garanderen. Rationeel handelen is geheel expliciteerbaar of transparant, geheel controleerbaar en 'algemeen' of onpersoonlijk: elke stap wordt door 'weten' gedekt en verantwoord. Descartes stelde in het vooruitzicht dat niet enkel het denken, maar ook het menselijke handelen, inclusief moraal en politiek, zich op die manier zou kunnen funderen op eerste en zekere uitgangspunten.

Een paar eeuwen lang heeft men het denken methodes voorgeschreven, maar het cartesisaanse rationaliteitsmodel is uiteindelijk onbruikbaar gebleken als kennismodel en kennisnorm. De nieuwe kennisleer en de wetenschapsfilosofie hebben aangetoond dat zeer succesvolle kennispraktijken en zelfs de positieve wetenschappen de facto helemaal niet 'methodisch' te werk gaan, en dat er met een normatief rationaliteitsbegrip niet veel te beginnen valt. Het cartesisaanse rationaliteitsideaal blijkt evenwel, onopgemerkt, elders een toepassingsgebied en een tweede leven gevonden te hebben: het stuurt de mechanisch-automatische, industriële productie en het industrieel management. De productie van auto's, beton of bier verloopt immers geheel lineair en controleerbaar. Men kan het productieproces van een auto of een fles bier analyseren, de stappen inventariseren en apart ontleden, vervolgens elk van deze handelingen rigoureus uitvoeren, en zo de kwaliteit van het eindproduct garanderen. Men zou de doelmatigheid van het handelen en de resultaten ook achteraf kunnen evalueren, maar het is natuurlijk beter om vooraf procedures vast te leggen en alles doorlopend te controleren. Wanneer alles op de voorgeschreven manier verloopt, wordt de productie immers wetenschappelijk beheerst, en mogen we er op rekenen dat het eindproduct goed zal zijn.

Het cartesisaanse rationaliteitsbegrip impliceert het begrip van toepasbare kennis, dat één van de noodzakelijke ingrediënten vormt van ons begrip van professionaliteit. Handelen wordt 'professioneel' wanneer het technisch wordt, d.w.z. wanneer het gestuurd wordt door deskundigheid of door kennis van de voorschriften voor het vervaardigen van dingen of het aanpakken van specifieke problemen. Het is het uitvoeren van een handeling volgens een procedure die dat handelen technisch en effectief maakt: de procedure richt het handelen zuiver op een vooropgesteld doel. De professional handelt daardoor 'algemeen' en onpersoonlijk: hij sluit per bepaling en bewust alle andere mogelijke 'subjectieve' handelingsprincipes uit: ervaring, intuïtie, schoonheid, idealen, waarden, plicht, verlangen, traditie, ...

Wanneer het handelen, of een instelling of institutie die een handeling draagt, één duidelijk doel voor ogen heeft en daadkracht wil tonen, vraagt het als vanzelf naar een methodische aanpak en naar controle. Een van de oudste voorbeelden van het mechaniseren van sociale activiteit is het realiseren van grote gebouwen – de pyramides bijvoorbeeld – met een georganiseerde massa mensenkracht. Het prototypische voorbeeld en het basisbeeld van gecalculeerd en doelgericht handelen, is natuurlijk de oorlogsvoering. Maar sedert een tiental jaar is ons basisbeeld en ideaalbeeld van rationeel, doelgericht en succesvol handelen het economische of bedrijfsmatige handelen. De bedrijfslogica verraaft haar afkomst trouwens niet: zoals elk complex sociaal handelen dat snel één duidelijk en voorgeschreven doel wil bereiken, kiest ze bijna vanzelf voor de militaire metaforiek. De grote bedrijfsleiders en managers zijn ware 'condottieri', 'captains of industry', die strategische toekomstplannen,

tactische listen en mediacampagnes bedenken, die personeel recruterend, trainend en enthousiasmerend voor de concurrentiestrijd. Om handelen militair of economisch succesvol en sterk te maken, is het evenwel absoluut nodig eerst duidelijke doelen te formuleren. Zonder doel kan men geen strategie bepalen en winnen. Alles begint dus met de eindtermen: we moeten weten wat we willen. Dan weten we precies waartoe het handelen moet bijdragen, en kunnen we elke handeling beoordelen op haar doelrationaliteit en effectiviteit.

Het eerste en soms zelfs enige criterium voor alle vormen van kwaliteitsvol sociaal handelen, is dat het 'succesvol' dient te zijn. (Niemand wil nog interessante impasses of mislukkingen, weg met het besef dat de mens een geboren verliezer is.) Voortgeblazen door de economische hoogconjunctuur is in de jaren negentig de instrumentele handelingsrationaliteit, onder de vlag van 'kwaliteitsdenken' en zin voor efficiëntie, vanuit het economische veld doorgedrongen of ingevoerd op andere gebieden van sociaal handelen. Men neemt zich voor om ongeveer alle vormen van sociaal of maatschappelijk handelen te rationaliseren en te verbeteren door het te organiseren in functie van vastgestelde doelen. In het bijzonder het overheidsbeleid, het onderwijs en ook de cultuur hebben zich het jargon en de vooronderstellingen ervan eigengemaakt, en de politiek heeft ze ingeschreven in decreten en reglementen. De (democratische) politiek introduceert zo gedachteloos een essentieel militaire denktrant in het sociale.

De aan de gang zijnde 'professionalisering' en de reorganisatie van de werking van de openbare besturen en instellingen gaat gepaard met het importeren van de economische metafoer in het overheidsbestuur. Het model van goed beheer is de succesvolle manager in plaats van de goede huisvader. Ook de overheidsadministratie, het onderwijs, de musea, de steden en zelfs het land dienen nu als een bedrijf geleid te worden. Universiteiten, onderwijsinstellingen, musea en openbare omroepen worden opgedragen om zich 'concurrentieel' te gedragen. Ambtenaren, muzikanten en televisiemakers worden aangesproken als producenten van maatschappelijk gewenste diensten; docenten en leraren als 'onderwijsprofessionals'. Museumbezoekers, zieken, studenten en burgers dienen benaderd als klanten of consumenten op zoek naar maximaal profijt voor hun tijd en geld. Daar waar échte bedrijven of economische actoren echter zeer precies weten wat ze willen – ze moeten winst maken – moeten openbare instellingen zich tevreden stellen met een surrogaateinddoel om hun efficiëntie en performantie te meten. Het gaat hierbij in feite om een afgeleide of secundaire economische eindterm, die echter oppervlakkig een niet-economisch want politiek of 'democratisch' doel lijkt te stellen: de tevredenheid van de burger. Die tevredenheid moet essentieel blijken uit het feit dat de klant terugkomt ("Ik kom tevreden terug"), en dat er daardoor alsmaar méér 'klanten' komen. Het doel van de overheid, het onderwijs, de cultuurinstellingen en de openbare omroep, en tevens dé kwaliteitstest voor hun diensten, wordt nu het 'succes', waarbij 'veel klanten' beschouwd wordt als een indicator van 'democratische instemming'. Massaalkijkgedrag = tevredenheid = wat de mensen willen = wat de mensen belangrijk vinden = de wil van de belastingbetaler/het Volk.

Het wordt elke dag duidelijker waar deze newspeak en deze hallucinante logica toe leiden. Het kan sociaal een zinnig objectief zijn dat meer mensen hoger onderwijs volgen, en dat er dus inspanningen gedaan worden om dit te bereiken, maar het is sociaal geheel om het even of ze dan studeren aan deze of aan gene hogeschool of universiteit. Wat telt is dat de aankomende studenten goed en zakelijk geïnformeerd zijn over de mogelijkheden, dat ze een studie volgen die hen past, en dat de opleidingen inhoudelijk goed zijn. Waarom zouden die scholen ineens meer of anders dan voorheen moeten 'concurreren' en 'groeien', en bijvoorbeeld alsmaar meer jongeren ervan moeten overtuigen om fotografie of productontwikkeling te studeren? Van die concurrentie en de drang van scholen om elkaars potentieel publiek aan te trekken, worden voornamelijk reclamebureaus, gepatenteerde kwaliteitscontroleurs, pr-adviseurs en verkopers van vierkleurenpersen beter. De opleidingen worden er globaal genomen inhoudelijk zwakker van. Tegenover die enkele instellingen die er zich op kunnen beroemen de beste en daarom moeilijk te zijn, komt er immers een veelvoud van instellingen te staan die moeten opbieden in klantvriendelijkheid, en zich zoals waspoeders alsmaar moeten 'vernieuwen'. Iets vergelijkbaars geldt voor het zoeken van succes of voor de tevredenheidsnorm van musea of openbare omroepen. Het is absoluut onduidelijk welke maatschappelijke zaak gediend wordt

door het beheerscontract tussen de Vlaamse Gemeenschap en de VRT, waarin bepaald wordt dat er minimaal x aantal Vlamingen gedurende x aantal minuten per week naar deze of gene zender of uitzending moet kijken of luisteren. Wat betekent het dat de overheid – via al haar beheerscontracten en opgelegde ‘eindtermen’ – wil dat er alsmaar méér mensen luisteren naar Radio Donna én naar Klara, kijken naar TV1 én naar Canvas, en tegelijk nog meer dagtrips van de NMBS kopen, meer musea en tentoonstellingen bezoeken, meer gaan fietsen of amateursporten, meer taalcursussen en na- en bijscholing volgen, meer aan onze kust op vakantie gaan, meer boeken en kranten en culturele tijdschriften lezen, meer concerten bijwonen, zich meer engageren in het verenigingsleven, én zich tegelijk ook allemaal aansluiten op het internet en zich daar informeren? Wat houdt die veralgemeende eis naar ‘verhoogde participatie’ en productieverhoging van sociale drukte eigenlijk in? Het is duidelijk waarom de Coca-Cola Compagnie wil dat één op zes Vlamingen per dag haar product drinkt, maar het is absoluut onduidelijk waarom de VRT liefst meer dan één miljoen Vlamingen op één avond allemaal hetzelfde moet laten doen.

Wanneer we aanvaarden dat de professionalisering en het organiseren van sociaal handelen binnen de ondernemingsmetafoor, of het baseren van sociaal handelen op deskundigheid, zinvol en succesvol is, stelt zich natuurlijk de vraag waarom men deze aanpak zou reserveren voor het overheidsbeleid, het onderwijs en de cultuur. Wanneer men gelooft dat de rationaliteit van ‘doeleinden/procedures/controle/evaluatie/aanpassing’ het handelen kan structureren en succesvol maken, dient men alle vormen van handelen op die manier doeltreffender te maken. Men zou bijvoorbeeld perfect kunnen eisen dat ook de kerken, die toch voor een belangrijk deel met gemeenschapsgeld betaald worden, zich beraden over hun doeleinden en hun effectiviteit. Moet ook hier geen beheerscontract worden gesloten, waarbij de betalende overheid met elke kerk of religieuze instelling afsprekt welke diensten deze zal aanbieden, waarbij tevens gestipuleerd wordt hoe de kwaliteit en de participatiegraad per sacrament gecontroleerd en geëvalueerd zal worden? Waarom zouden we immers wel eisen dat, in ruil voor overheidsgeld, de musea een cafetaria, een educatieve werking, een publieksvriendelijke tentoonstellingsmix, een lage drempel, veel communicatie en door dat alles veel tevreden bezoekers moeten hebben, en de kerken niet? Evenzeer zou men zich kunnen afvragen waarom de samenleving zoveel investeert in de kwaliteitsverhoging van de opleiding en de schoolse opvoeding, en dit hele proces zo deskundig mogelijk wil laten verlopen en wil professionaliseren, terwijl ze de veel belangrijker basisopvoeding, en het leren van de meest essentiële vaardigheden (leren spreken bijvoorbeeld), ondertussen zomaar overlaat aan ouders die – op een enkele uitzondering na – terzake toch geen enkele deskundigheid hebben. Zou het niet goed zijn om, bij het sluiten van een huwelijk of bij het samenwonen, en zeker wanneer er kinderen komen, een contract te sluiten met een gezins- of opvoedingsdeskundige, om al deze processen professioneel te begeleiden en zo toch enigszins kwaliteit te garanderen? Voor adoptie *zijn* er al procedures en garanties, maar ook ‘eigen’ kinderen hebben recht op een verzekerde kwaliteitsvolle opvoeding. Kwaliteitsdenken en goed management kunnen ook hier wonderen doen, en ongetwijfeld staan er reeds allerlei deskundigen klaar om het proces te begeleiden. Men kan strategische gezinsplannen maken, gezinsdoelstellingen formuleren (het maximaliseren van het veiligheidsgevoel en de gezondheid, het verhogen van het affectief en ander comfort, het verbeteren van de interne communicatie, het verhogen van de maatschappelijke status enz.), en een kalender vastleggen voor gezinsevaluatiegesprekken en functioneringsverslagen.

Een gezinsleven met kwaliteitsprocedures en zeker een professioneel gerunde kerk klinken vooralsnog nogal grotesk in de oren. Het lijkt nog steeds ongepast om de geliefde te feliciteren met het deskundige liefdesspel, de gastheer of gastvrouw te bedanken voor de professioneel georganiseerde oudejaarsavond, of te zeggen dat deze of gene priester zijn begrafenissen zo professioneel weet aan te pakken. Het is echter belangrijk te verstaan waarom dat zo is. Waarom lijkt het ongepast om een parochie of een gezin of een kunstenaarsschap als een bedrijf te runnen en eindtermen en evaluaties voor te schrijven, maar zou dat normaal of gepast zijn in het geval van een museum of een school?

Mijn onderwerp hier is niet een principiële analyse en kritiek van de instrumentele rede of van het economische denken, maar een gevalstudie en een analyse van een heel specifieke verschuiving: wat gebeurt er wanneer de ondernemingsrationaliteit, die in een vrijemarkteconomie het handelen van de actoren bepaalt, de metafoor wordt waarbinnen openbare instellingen zich (her)organiseren? Wat gebeurt er wanneer men de cartesische rationaliteit van de industriële productie transfereert naar het domein van het sociale handelen, en dit zomaar herdefinieert als de 'productie van diensten'?

Het is ongetwijfeld goed dat overheidsdiensten en onderwijs- en cultuurinstellingen regelmatig nadenken over wat ze doen en zeggen te doen. Het spreekt vanzelf dat ze zich regelmatig opnieuw moeten oriënteren in de samenleving en in het bijzondere handelingsveld waarbinnen ze opereren, en dat ze daarbij beslissen om een aantal dingen anders en beter te doen. Het is ongetwijfeld zo dat er op dit gebied in Vlaanderen werk aan de winkel was en dat er nog steeds veel moet gebeuren. Veel traagheid en luiheid, veel kleine misbruiken en klein profitariaat, veel kleine voorrechten, wederzijdse vriendendiensten, complexe compromissen, gebricoleerde evenwichten, lokale standaarden bepalen nog steeds de orde van de dag. Niets is zo zeker en duurzaam als middelmatigheid waaraan men gewoon is geraakt. Er moet en er zal dus veel veranderen. De Vlaamse Gemeenschap vaardigt daarvoor – met het bedrijfsmodel voor ogen – onvermoeibaar nieuwe decreten en reglementen uit. Maar misschien moet toch wat langer worden nagedacht over deze benadering, over de neveneffecten van de 'professionalisering', en over wat de nieuwe overheidsbedrijfscultuur allemaal nalaat en vergeet. Misschien gelden immers een aantal van de redenen die het ondernemingsdenken ongepast maken voor het organiseren van de kerk of een liefdesrelatie, ook voor het besturen van een land, de werking van een museum, of het beheer van de VRT.

Men kan de werking van de samenleving als geheel, van universiteiten en hogescholen, van musea of van een openbare omroep binnen de metafoor van de ondernemingslogica plaatsen en daarbinnen organiseren. Dit zal zeker veranderingen en dus wellicht ook verbeteringen opleveren. Maar dat men universiteiten, musea of instellingen van openbaar nut als ondernemingen kan zien, betekent daarom nog niet dat het ook ondernemingen zijn: het zijn instellingen. Een democratische samenleving en haar instellingen hebben geen ander doel of 'eindterm' dan het samenleven mogelijk te maken, daartoe de verantwoordelijkheid te nemen voor wat die samenleving waardevol en belangrijk acht, en wat wezenlijk en belangrijk is in het publieke te brengen en zo principieel toegankelijk te maken. Iemand die in een instelling werkt, is daarom geen economische actant maar een ambtenaar, d.w.z. iemand aan wie een ambt is verleend en dus een publieke verantwoordelijkheid is toevertrouwd. Zo bijvoorbeeld vindt deze samenleving scholing een zaak van openbaar nut en heeft ze het onderwijs voor het grootste deel toevertrouwd aan instellingen. Ze heeft ook de kennis of het beheer van het weten principieel toevertrouwd aan wetenschappelijke en academische instellingen, en ze meent dat die kennis publiek toegankelijk moet zijn. Ze heeft de cultuur – vooral de betekenissen die deze samenleving geërfd of verzameld heeft – toevertrouwd aan culturele instellingen. Ze heeft het beheer van de publieke spreekruimte, die essentieel een politieke ruimte is, toevertrouwd aan een openbare omroep. Enzovoorts. De eerste en voornaamste kwaliteitsvraag die aan al deze instellingen gesteld moet worden, is hoe ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen. Deze vraag kan echter maar zeer gedeeltelijk vertaald worden in een vraag naar effectiviteit of resultaten. Het zogenaamde 'kwaliteitsdenken', dat eigenlijk niet veel meer is dan een uitbreiding van de industriële logica waarmee men auto's produceert, kan hier niet veel helpen. De verantwoordelijkheidsvraag is immers essentieel een politieke vraag, ze is een zaak van interpretatie en van nooit af te sluiten discussie. De 'rationaliteit' van de evaluatie is hier niet de cartesische kwaliteitslogica van de 'deskundigheid' en de instrumentele logica van functioneringsgesprekken en bedrijfsoverleg, maar die van de persoonlijke verantwoording en de – wezenlijk dialogische – kritiek of de discussie.

De kern van de zaak is dat wat van belang is voor een samenleving, en dus door openbare (wetenschappelijke en culturele) instellingen behartigd moet worden, slechts heel gedeeltelijk en gebrekkig in termen van doeleinden geformuleerd kan worden. (Samenlevingen die heel goed weten wat ze willen en één doel voor ogen hebben, zijn trouwens, zoals de geschiedenis

heeft geleerd, zeer gevaarlijk.) Precies omdat de belangen van een samenleving maar gedeeltelijk in termen van doelen geformuleerd kunnen worden, kan de kwaliteit van het samenleven ook niet geobjectiveerd en gecontroleerd of gemeten worden, en is ze een zaak van interpretatie en kritiek, gesprek en dissensus. Wat geldt voor de samenleving als geheel, geldt ook voor elk leven afzonderlijk. Wat een leven is, wat in een leven van belang is en moet gebeuren, laat zich eveneens maar gebrekkig en gedeeltelijk in termen van doelstellingen formuleren. Omdat het enige formuleerbare 'doel' van het leven is 'goed (in een samenleving) te leven', is ook hier geen 'methode' of procedure beschikbaar. Men kan niet professioneel leven. Men kan alleen, met behulp van een mengsel van wijsheid en dwaasheid, durf en voorzichtigheid, luciditeit en verblinding zich laten leiden en drijven door verlangens, gevoelens, waarden, inzichten en belangen, en steeds keuzes maken om vele verschillende, altijd samengestelde en nooit sluitende redenen. Precieze doelstellingen leveren slechts één, en dikwijls een nogal onbetrouwbare reden of grond om te handelen.

Omdat men niet kan bepalen waar een leven, een relatie, een gezin of de kerk nu precies voor dienen, en men dus niet kan formuleren wat ze moeten bereiken, is de eis naar 'professionalisering' daar ongepast. Hetzelfde geldt voor de politiek en voor het beheer van het samenleven. Daarom is het toepassen van de ondernemings- en de kwaliteitslogica, of de eis naar 'professionalisering' bij openbare instellingen die het samenleven vorm geven, niet evident en zelfs gevaarlijk. De nieuwbakken 'kwaliteitswetenschap' biedt hier voornamelijk de illusie van beheersbaarheid, en leidt feitelijk tot een nieuwe vorm van centralisme en een afkeer van individualisme, tot een forse toename van de controlemechanismen en een verdubbeling van het papierverbruik. Een instelling zoals een school of een universiteit, een museum of een openbare omroep, dient niet geleid en geëvalueerd te worden als een bedrijf, maar beoordeeld en bekritiseerd als een (deel van een) samenleving. Zo zijn hogescholen en universiteiten maar in zeer beperkte zin ondernemingen die hoogwaardige kennisarbeiders en verkoopbaar weten produceren: ze vormen ook één van de weinige plaatsen waar generaties met elkaar spreken, en een nieuwe generatie kan horen en zien hoe een oudere generatie met weten omgaat en wat ze aan de orde stelt. De kwaliteit van deze uitwisseling en confrontatie tussen generaties, of de relevantie van wat men in een collegezaal aan de orde stelt, is sociaal hoogst belangrijk, maar men kan ze niet zomaar in doelen formuleren en deskundig meten of evalueren. Zo moeten musea en kunstinstituten meer zijn dan plaatsen waar het publiek in zijn vrije tijd kunst kan komen zien die het mooi en ontroerend vindt. Ze dienen bijvoorbeeld ook te beslissen wat de moeite waard is om te bewaren en te onthouden, en een museum moet zelf kiezen wat ze van haar verzameling toont en in welk zinvol verband ze dat doet. Of een museum de verantwoordelijkheid voor deze 'geheugenfunctie' opneemt, valt echter niet af te leiden uit bezoekersaantallen of uit de mate waarin het zelf inkomsten genereert. De openbare omroep beheert wellicht de belangrijkste 'spreekplaats' van deze samenleving na het parlement, maar toch vertrouwt de overheid het beheer niet toe aan een ambtenaar: ze sluit een beheerscontract met een manager die de zaak 'professioneel' hoort te leiden en verplicht is te 'presteren', maar wel ontslagen is van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hij kan zich beperken tot het realiseren van gestipuleerde doelstellingen en het halen van cijfers, en alles wat verder maatschappelijk op het spel zou kunnen staan gedachteloos negeren.

Het heeft tijd en bloed gekost om af te komen van de droom van de maakbare samenleving. Het lijkt er nu op dat de generatie die meent dat ze uit 'de grote verhalen' is ontwaakt, en beslist heeft nuchter en zakelijk, deskundig en bedrijfsmatig te zullen leven en besturen, het fantasma van de complete beheersbaarheid, van transparant handelen en maakbaarheid gewoon heeft overgeplaatst van de samenleving naar het niveau van de 'organisatie'. Nu gaat het om maakbaar onderwijs en om maakbare cultuur. Plots schijnt duidelijk wat onderwijs of cultuur precies moeten doen, wat het allemaal moet opleveren, en wat 'succes' is. Laten we daarom herhalen dat de kwaliteit van het samenleven, en de verantwoordelijkheid en het beheer van wat belangrijk en waardevol is, zoals kennis en cultuur, een politieke en een existentiële – en dus uiteindelijk een onbeslisbare – zaak is, die niet kan worden afgemeten aan eindtermen en objectieven, en die niet uitbesteed kan worden aan 'deskundigen'.